Niveau(x) d'enseignement: 9
Centre d'intérêt: 170

Numéro EDUQ : 8370169

Desrosiers, Jules.

La formation des adultes et le développement socio-économique régional / Jules Desrosiers, Vincent Ross ; [pour le] Service de recherche et de développement, Direction générale de l'éducation des adultes. -- [Québec] : La Direction, 1982.
54 p. ; 28 cm.

Titre de la couv. Errata inséré. Notes bibliogr. au bas des p.

Cote Dewey: 374.9'714/D474f

Cote LC: LC/5254.2/.03

Descripteur(s): *Développement économique *Développement régional *Education des adultes

Le document vise à préciser la nature et les conditions d'une articulation pertinente et efficace entre la formation des adultes et le développement économique. À partir de l'examen rapide d'une vingtaine d'expériences concrètes où l'éducation des adultes a agi comme moteur ou comme support de l'activité économique, les auteurs dégagent les éléments qui freinent la liaison formation - développement régional et ceux qui sont susceptibles de favoriser le renforcement d'un tel lien.

Il importe de prendre conscience que l'on ne peut implanter mécaniquement des stratégies, des perspectives ou des capacités d'initiative, et encore moins des volontés de développement. Ces éléments doivent déjà être présents de quelque manière et au moins en germe au palier régional. La volonté de développement et la prise en charge concertée émergent horizontalement, elles ne s'implantent pas verticalement. Elles peuvent être entravées par des obstacles, des cloisonnements ou des contraintes du système vertical comme elles peuvent être soutenues par des actions des organismes centraux. Des recommandations, élaborées en tenant compte de cette perspective, sont formulées.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: ar

ERRATA (1)

p.3.(avant-dernière ligne): "universités..."
p.7 (3e ligne): "vécus ..."
p.20 (2e paragr., dernière ligne): "prévu..."
p.22 (paragr.2, 2e ligne): "se marie une .."
p.22 (note au bas, 3e ligne): "état..."
p.23 (dernier paragr., 1ère ligne): "avons vus...
p 24 (Exemple 6, 2e ligne): "contremaîtres"...
p 25(Exemple 8 ,6e ligne): "(cahiers ..."
p.27(Note au bas, dernier paragr.,
3e et 5e lignes): "Québécois.. "
p 33 (1ère ligne): "sous-tend.. "
p.34 (dernier paragr., 1ère ligne): "de par son .."
p 39 (paragr.3.1.3, 1ère ligne): "pédagogiques . ."
p 42(paragr. 3 2.1.1., 7e ligne): "formation et le. ."
p 47(dernier paragr., 4e ligne): "les Services .."

(1) Ces coquilles ont été repérées une fois le document reprographié; nous nous en excusons auprès de nos lecteurs.

J.D et V.R.

E D U Q 8370169

du Québec
ducation
rale
de l'éducation des adultes

LA FORMATION DES ADULTES ET LE DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE REGIONAL

Jules Desrosiers
Vincent Ross
Service de recherche
et de développement

Le 2 novembre 1982

E D U Q 8370169

TABLE DES MATIERES

Page

1. Introduction: une responsabilité, une présence et une action nouvelles des services d'éducation des adultes dans le développement des régions 1

2. Des exemples de liens entre la formation des adultes et l'activité économique 10

2.1 La formation est un moteur du développement économique

- Exemples 11
- Commentaires 20

2.2 La formation est un support de l'activité économique: un premier groupe d'exemples

- Exemples 24
- Commentaires 26

2.3 La formation est un support de l'activité économique: un deuxième groupe d'exemples

- Exemples 29
- Commentaires 32

2.4 La formation est un support de l'activité économique: un troisième groupe d'exemples

- Exemples 33
- Commentaires 34

2.5 La formation a un effet moteur sur l'insertion sociale des chômeurs 36

Page

2.6 La formation, c'est des emplois 37

3. Les freins à la liaison: formation - développement socio-économique régional 38

3.1 Obstacles techniques rencontrés par les services d'éducation des adultes 39

3.2 Problèmes de mandat ou de légitimité 42

4. Facteurs facilitant le lien entre la formation des adultes et le développement socio-économique régional. 44

4.1 Les conditions positives qui semblent précéder ou accompagner les expériences fructueuses 45

4.2 Les obstacles à lever et les contraintes de système à assouplir: quelques voies de solution à explorer 48

5. Propositions d'action 53

SECTION 1

INTRODUCTION

UNE RESPONSABILITE, UNE PRESENCE ET UNE ACTION NOUVELLES DES SERVICES D'EDUCATION DES ADULTES DANS LE DEVELOPPEMENT DES REGIONS

Le propos est de première importance: élucider la nature et les conditions d'une articulation pertinente et efficace entre la formation des adultes et le développement économique.

En traitant ce propos, nous avons vérifié, par le biais de plusieurs expériences concrètes, l'importance stratégique des rôles et des initiatives des organismes de formation des adultes dans les régions.

Mais ces expériences attirent surtout notre attention sur un fait particulièrement important en cette période difficile: l'éducation des adultes peut avoir une influence déterminante sur l'activité économique d'une région. Elle peut contribuer à l'amélioration de la qualité de la vie socio-économique des gens d'une région.

Dans le contexte actuel, où l'on nous annonce des taux de chômage supérieurs à 10% pour encore trois ans, le constat soulève un grand intérêt.

D'ailleurs les projets que nous avons étudiés nous rappellent que la crise économique actuelle est beaucoup plus qu'une crise de la seule activité économique: elle est crise socio-économique et socio-culturelle.

Que peuvent faire, que doivent alors faire, les réseaux de services d'éducation des adultes? (1)

. .

En période de crise, le premier réflexe de la plupart des gouvernements est naturellement d'analyser les possibilités de solution dans la perspective et dans le prolongement des politiques et programmes "nationaux": déjà, des ajustements automatiques doivent être apportés au volume des prestations d'assurance-chômage, d'assistance sociale, etc. A court terme du moins, les solutions tendent à prendre la forme de "plus de la même chose": c'est-à-dire essentiellement des extensions des mêmes programmes et mesure de régulation, de subventions, d'allocations et d'autres prestations, marquées au coin des priorités d'urgence.

Mais en plus de ces réflexions et des initiatives prises par le gouvernement dans plusieurs régions, les responsables de services d'éducation des adultes ont perçu la nature problématique de ce lien entre formation et développement et ont déjà commencé, dans certains cas avant même que la crise économique se soit intensifiée, à élaborer des stratégies et à réaliser des projets d'action appropriés, en concertation et en collaboration avec divers partenaires publics ou privés des milieux concernés.

---

(1) Les services d'éducation des adultes (ou S.E.A., comme nous les désignerons parfois dans la suite de ce texte) dont nous parlerons sont ceux des commissions scolaires régionales et des Cegeps, essentiellement. Dans les université québécoises, les structures et la terminologie correspondante sont plus variées.

L'étude de ces projets est justement l'occasion de mettre en lumière le rôle d'initiateur que peuvent exercer les instances régionales. De ce rôle découle la nécessité, pour le palier central, d'ajuster son action à celle des "partenaires régionaux" lorsque ces derniers sont mieux placés pour entendre, interpréter et satisfaire les besoins de la population.

Souvent en effet, et à des degrés divers bien sûr, les responsables des institutions régionales se voient, non seulement comme des instances décentralisées chargées de certains mandats d'exécution en regard de priorités et de programmes nationaux, mais aussi comme parties prenantes et comme membres d'une collectivité régionale dont les institutions partagent solidairement le sort, dans les mauvaises années comme dans les bonnes et, précisément à ce titre, elles auraient vivement mauvaise conscience de ne pas avoir aussi des comptes à rendre à cette population et à ses organismes et communautés propres. Il s'agit donc d'un palier spécifique, caractérisé par une double appartenance, à la fois verticale et horizontale, et une double responsabilité dont les porteurs doivent concilier et négocier les orientations, les priorités et les stratégies. Gilles Roy l'exprime bien lorsqu'il donne un exemple de ce qu'apprennent collectivement ensemble les leaders d'un milieu dans le travail d'une table de concertation: "On apprend là à cheminer ensemble, à bâtir ensemble des consensus sur des questions importantes relatives à l'aménagement du territoire et à élaborer ensemble des stratégies de négociation avec les structures gouvernementales qui voient toujours dans les organismes du milieu davantage des exécutants des programmes ministériels que des partenaires dans le développement régional comme le veut le milieu". (1) Et Lucien Dancause exprime bien l'appartenance

---

(1) Gilles Roy. (Juin 1981). Formation comme support au développement régional. Rapport aux promoteurs de ce dossier. Rimouski, Cegep de Rimouski; page 21.

régionale de son organisme de formation lorsqu'il écrit, dans la lettre de présentation d'un projet proposant une stratégie de réponse à la crise et qui soit autre chose que "quelques initiatives isolées": "L'état lamentable de l'économie régionale exige au contraire le regroupement de toutes les énergies autour d'un effort de solidarité sans précédent qui devra se traduire d'une part par l'élaboration d'un plan global de relance économique et d'autre part, par la concertation de tous les intervenants soutenue par des mécanismes efficaces de coordination". (1).

.

. .

Ce texte traduit donc à la fois un choix de méthode et un choix de point de vue. La méthode sera de réfléchir à partir d'expériences concrètes, de les conceptualiser en employant les vocables propres des leaders d'organismes proches des "terrains" et des populations, et de décrire ces expériences en les racontant brièvement.

Le point de vue correspondant consistera précisément à prendre conscience du fait que l'on ne peut "implanter" mécaniquement d'en haut des stratégies, des perspectives, des façons de faire ou des capacités d'initiative, et encore moins des volontés de développement. Ces éléments doivent être présents déjà de quelque manière et au moins en germe au palier régional,

---

(1) Lucien Dancause. (22 septembre 1982). Lettre de présentation de l'avant-projet qui est devenu le "Projet 20-20-20 Bois-Francs"

avec la vision particularisée qui est le propre des "gens du terrain". La volonté de développement et la prise en charge concertée émergent horizontalement, elles ne s'implantent pas verticalement. Elles peuvent être freinées et entravées par des obstacles, par des cloisonnements et par des contraintes du système vertical ou par les autres partenaires publics en région; mais elles peuvent aussi être soutenues et stimulées par des actions des organismes centraux qui viendraient lever des obstacles, assouplir des contraintes de système et encourager ces démarches dans une optique de complémentarité des mandats, des perspectives et des moyens. Au sujet de ces encouragements, on verra d'ailleurs que les institutions régionales ont besoin du support du central pour dégager de leurs actions les modèles d'intervention, les évaluer, les améliorer, se former à leur utilisation, etc. Et aussi pour aider à la diffusion de ces "modèles" ou de ces stratégies dans d'autres milieux, en cherchant les conditions et les moyens pour que la transposition se fasse d'une manière autonome et adaptée dans ces milieux nouveaux, en tablant à chaque fois sur les volontés déjà présentes.

Ces choix déterminent donc pour ce texte les divisions et les particularités suivantes:

- D'abord, faire le récit de quelques expériences "à chaud", puis en tirer inductivement des traits communs importants et significatifs pour l'action. Ces expériences seront ici groupées selon deux grandes catégories employées dans le milieu pour différencier les rôles et les actions des organismes de formation des adultes à l'intérieur d'une stratégie ou d'un projet de développement régional ou sous-régional: ce sont les rôles de "moteur du développement" et de "support au développement". D'autres distinctions seront opérées à l'intérieur de chacune de ces catégories.

- En second lieu, identifier et décrire sommairement les obstacles et les contraintes de système qui agissent comme des freins et qui sont vécu par les responsables des actions régionales de formation comme des entraves à des stratégies concertées et efficaces de développement.

- Enfin, explorer l'envers positif des facteurs de freinage, à savoir: les conditions positives impliquées à la fois (en négatif) par les contraintes à assouplir et, en positif, par les facteurs de pertinence et d'efficacité qui sont décelables dans la dynamique et les résultats des expériences décrites.

- Les exemples choisis proviennent d'abord de l'expérience des personnes qui ont participé à une rencontre d'une journée en septembre sur ce thème (et en s'appuyant également sur les documents qu'elles y ont apportés), mais aussi d'autres expériences et initiatives menées ailleurs, y compris même par des départements de formation dans des entreprises. (1) Les expériences sont nombreuses. Elles sont, dans bien des cas, assez récentes et ne peuvent donc pas toutes être décrites avec profit. Nous avons fait un choix, qui ne devrait vexer personne, nous l'espérons. Nous avons retenu des expériences et avons réfléchi à leur sujet. Cette réflexion est peut-être le point de départ d'une classification qui nous aidera à "démêler" ces expériences pour savoir de quoi on parle.

---

(1) Car les entreprises, de manière indépendante (du moins celles d'une certaine taille) ont déjà commencé depuis longtemps à organiser des activités de formation intégrée, aux fins de résoudre leur propres problèmes de fonctionnement et de soutenir leurs stratégies de développement.

Et surtout, nous plaçant dans la perspective d'une action concertée entre le palier central et le palier régional, dont le but serait de stimuler le développement régional, l'existence de ces nombreux exemples est évidemment un précieux atout. Un atout irremplaçable dans la mesure où l'on n'"implante" pas les volontés dont dépendent ces projets. Elles ne peuvent qu'émerger.

- Signalons enfin que ces expériences s'appuient sur une tradition de fonctionnalité de l'éducation des adultes et sur des orientations encore réitérées dans un passé récent. Le rapport de la Commission d'étude sur la formation socioculturelle et professionnelle des adultes (Commission Jean) en est évidemment un exemple fameux. (1) Le mémoire présenté par la direction générale de l'éducation des adultes à la C.E.F.A. était tout entier centré sur l'idée que la formation des adultes n'a de sens pratique et légitime que si elle est ordonnée à des finalités de développement d'ordre personnel ou collectif. (2) Les pratiques de "formation intégrée", de "formation par projet", de "formation sur mesure" et d'animation communautaire et de soutien aux actions communautaires, qui ont marqué des progrès importants en éducation des adultes au Québec et ailleurs, confirment également, à leur manière, le bien-fondé de ces expériences régionales

---

(1) Commission d'étude sur la formation des adultes. (1982). Apprendre, une action volontaire et responsable. Montréal, Gouvernement du Québec.

(2) Direction générale de l'éducation des adultes (1981). Education des adultes et développement. Ministère de l'éducation du Québec.

où la formation des adultes s'intègre dans des stratégies et des projets de développement socio-économique.

SECTION 2

DES EXEMPLES DE LIENS ENTRE LA FORMATION DES ADULTES ET L'ACTIVITE ECONOMIQUE

2.1 LA FORMATION EST UN MOTEUR DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Exemple 1: La Vallée de la Matapédia

Depuis plusieurs années, plusieurs organismes et individus, leaders socio-économiques de la Vallée de la Matapédia, sont inquiets du dépeuplement de la Vallée. De 1963 à 1976, la population totale des 18 paroisses est passée de 33 000 à 23 000 habitants.

Mais on se rend bien compte qu'on veut vivre dans la Vallée et qu'il y a des ressources pour le permettre. Et l'on fait des études, on les diffuse. Un élément de la problématique finit par s'imposer: le bois quitte la Vallée vers d'autres régions avant d'avoir été transformé. Un mouvement se dessine: il faut une papeterie dans la Vallée.

La population se mobilise et revendique une intervention des gouvernements, animée par les leaders évoqués plus haut. Elle joue notamment la carte des deux députés-ministres de la région. Elle montre aussi les dents, la télévision suit les événements: routes et trains bloqués, policiers pris en otage par les femmes "en colère".

On annonce finalement la décision (1980): la papeterie sera créée, tout près, mais... pas dans la Vallée; une usine de panneaux-meubles sera construite (triple financement: subventions, entreprise privée et Rexfor) dans la Vallée et créera 370 emplois directs.

L'action se cherche un moment et repartira dans plusieurs directions.

- Fournir à l'entreprise les services de formation professionnelle auxquels elle a droit.

- Et surtout: animer et former la population touchée par l'usine pour qu'elle soit active et profite de ce qui lui arrive, tant au plan économique (v.g.: la sous-traitance possible, la relance de l'agriculture en vue de diversifier l'économie régionale) qu'au plan "qualité de vie" (conserver un urbanisme de qualité, s'adapter positivement au passage d'"assistés sociaux" à "travailleurs sur les quarts"), développer la solidarité malgré par exemple le fait qu'une minorité de travailleurs seulement auront l'emploi qu'ils convoitent.

A ce jour, la population a gagné une usine. Elle a aussi eu l'occasion d'apprendre qu'elle peut vivre là de ses ressources (et pas seulement du Bien-être social) et qu'on peut déranger, revendiquer, être violent, ensemble, de façon organisée et obtenir un résultat utile.

Exemple 2: Le JAL

Comme d'autres "paroisses marginales" de l'Est du Québec, Saint-Just, Auclair et Lejeune étaient vouées à la fermeture vers 1969-70, étant "économiquement non-rentables et socialement non-viables".

Ces paroisses font partie du pays le plus étudié et le plus "animé" du Québec: L'Est du Québec, c'est-à-dire le Bas Saint-Laurent et la Gaspésie. D'abord le BAEQ, puis l'ODEQ, l'ARDA et l'OPDQ ont sévi dans cette région pour le meilleur et pour le pire. Au chapitre du meilleur, il y a en particulier une large dissémination des techniques d'animation et de résolution en groupe de problèmes et notamment de problèmes communautaires; il y a aussi une large participation à des cours nombreux et variés d'éducation des adultes (exemple: sur le territoire du JAL, entre 1965 et 1968, environ 250 adultes sur une population d'à peu près 1 000 adultes ont suivi de tels cours); il y a enfin un grand nombre d'études aussi récentes que valides sur les ressources et le potentiel de cette immense région.

A différents endroits et notamment à Saint-Just, Auclair et Lejeune, des leaders locaux (v.g. le curé) refusent le diagnostic de marginalité et surtout la prescription de fermeture de leur communauté contre subvention (6 000$), transfert dans un HLM et abonnement à vie au Bien-être social, le tout offert à chaque foyer, pris un à un. S'amorce un mouvement de prise en main collective de son devenir.

Un comité inter-municipal (le JAL) se met en place. On y décide entre autre une vaste opération de "formation-sensibilisation" de la population: 60 périodes de cours réparties sur 4 semaines, 11 tables de travail autonomes dans leur fonctionnement, plus de 200 participants assidus à 85%, une équipe d'encadrement fournie par le JAL, la Commission scolaire régionale du Grand-Portage et la Faculté des Sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval. Des contenus traités en relation étroite avec la situation socio-économique du milieu: travail en groupe, agriculture, forêt, tourisme, artisanat, possibilités offertes par l'éducation des adultes.

Au terme de ces quatre semaines, 300 participants se réunissent, évaluent, garnissent une banque d'idées "incroyablement riche" (1) forment des comités sectoriels qui débouchent sur des actions à entreprendre, des structures juridiques à se donner, de la formation professionnelle à acquérir. Cette dernière accompagnera chaque action en sylviculture, pommes de terres de semence, acériculture, et sera une formation sur mesure, bien intégrée aux actions, "adaptée à l'état de l'expérience à ces moments" (2).

Et la population se stabilise, on aménage même de nouveaux logements; elle s'engage dans des projets collectifs et individuels, dont plusieurs créent de l'activité économique.

En 1979, six ans après l'opération "formation-sensibilisation", on dénombre au JAL, 142 emplois permanents (dont 104 sont saisonniers) et 145 emplois temporaires.

Exemple 3: Ebénistes-artisans à Causapscal

A Causapscal, dans la Vallée de la Matapédia, la Commission scolaire de la Vallée met sur pied un cours de formation pour ébénistes-artisans à la demande du Centre d'emploi et d'immigration du Canada. Mais elle sait fort bien que ces cours ne déboucheront que sur des productions de type bricolage car il n'y a pas d'embauche dans la Vallée dans ce secteur.

---

(1) Gilles Roy, déjà cité, page 62.

(2) Idem, pages 79 et 80.

C'est alors que lui vient l'idée de compléter la formation d'ébénistes par une formation à la création de sa propre entreprise, grâce à la collaboration du Cégep de Rimouski. Ce dernier donne déjà des cours de gestion à des exploitants de P.M.E.

La pédagogie est adaptée en conséquence, car les stagiaires doivent concevoir et réaliser un projet d'entreprise. Les contenus sont adaptés aux projets, le rythme de rencontre formateur-étudiants est espacé et irrégulier, la prestation du formateur tient davantage de la consultation technique que du cours.

Dix mois après le début de la formation, on ne peut encore conclure à son succès ou à son échec. Des projets sont en gestation qui, s'ils voyaient le jour, créeraient les emplois d'ébénistes.

Exemple 4: La scierie de Cap Chat

La fermeture de la scierie de Cap Chat fut un événement majeur dans cette localité de 4 000 habitants vivant de la pêche maritime et de la forêt.

Le responsable du Service de l'éducation des adultes du Cégep de Matane est natif de Cap Chat et il est en contact fréquent avec cette localité, dont il connaît les leaders socio-économiques. Il propose à ces derniers de se réunir une fin de semaine avec deux personnes-ressources du Cégep, un géographe et un économiste, pour réfléchir sur l'économie et sur leur région.

Ils acceptent et se réunissent de fait à deux reprises. La première fois, toute une fin de semaine passe à apprendre, grâce à une simulation (un de ces "jeux économiques") adaptée à ces fins par le Cégep, comment somme toute naissent la complémentarité, l'échange et la prospérité.

Quinze jours plus tard, on passe une autre journée ensemble. Cette fois, on s'efforce de tirer des leçons et des applications de l'expérience. Cela donne lieu à des échanges explicites et parfois "virils" entre les participants sur la nécessité que ceux qui ont de l'argent l'investissent dans la région, etc.

La scierie locale a redémarré peu de temps après cet exercice. Les responsables de la formation reconnaissent un lien entre leur intervention et cet événement, mais ne veulent (évidemment) pas s'attribuer la responsabilité de la remise en marche de la scierie.

Suite à la formation, une entreprise de bois de Cap Chat s'est par ailleurs mise à exploiter le marché que représente la Côte-Nord pour son bois de chauffage.

Exemple 5: Le projet "20-20-20" dans la région des Bois-Francs

Cet exemple n'est pas celui d'une expérience déjà en marche, mais un ambitieux projet, conjointement élaboré par les responsables des services d'éducation des adultes de la Commission scolaire et du Cégep et dont la formulation même est toute récente (septembre 1982): un projet qui se veut l'amorce d'un mouvement de mobilisation des énergies d'une région pour relever les défis de relance posés par la crise économique. Le diagnostic posé est sombre: énorme "endettement public et privé; effondrement de la structure économique de la région; détérioration

du tissu social (sans-emploi, faillites, remises de propriété, mobilité et dislocations familiales, départ des individus et des capitaux)". Le défi est celui de répondre à "l'urgence d'une intervention planifiée faisant appel à l'ensemble des ressources régionales". Le rôle moteur est exprimé ainsi: "Les institutions de formation, avec les ressources humaines et techniques dont elles disposent, se doivent de participer et au besoin d'assumer un leadership dans les efforts nécessaires de concertation" (1).

Le projet propose quatre ensembles de dispositions, dont nous citons ici les principaux moyens envisagés:

1- Un plan de relance économique:

- conclusion d'une entente avec les intervenants politiques régionaux autour d'objectifs communs;
- mise en place d'un ensemble de services d'assistance technique et de formation en entreprise visant à améliorer la productivité, les relations de travail et la collaboration intra-entreprise;
- élaboration d'un plan de relance économique avec la collaboration de l'ensemble des agents socio-économiques de la région et axé sur la création du plus grand nombre possible d'emplois;
- coordination des programmes de développement communautaire et autres efforts ponctuels de création d'emplois afin de les intégrer dans un plan global de relance et de maximiser les retombées économiques à moyen terme.

---

(1) Lucien Dancause (CSR Bois-Francs) et Pascal Nadon (Cégep de Victoriaville). 1982. Projet 20-20-20 Bois-Francs. Victoriaville; p. 1.

2- Des mesures favorisant la création d'emplois

- un plan d'ensemble de projets de création d'emplois à court terme compatibles avec les priorités de développement économique régional;

- création de nouveaux champs de formation pour répondre aux carences de la main-d'oeuvre et en fonction des priorités du plan de relance;

- création d'une banque de ressources support aux initiatives individuelles, communautaires, coopératives, bénévoles, etc.;

- plan d'assistance technique aux initiatives régionales (recherche, information, sensibilisation, promotion d'initiatives et de projets, recrutement et participation, etc.).

3- Un programme d'assistance et un plan de relance sociale auprès des plus affectés:

- normaliser ou du moins atténuer la situation économique des individus et des familles les plus démunies;

- sensibiliser les individus à leur réalité et faciliter leur prise en charge (par des activités éducatives adaptées);

- revaloriser le potentiel humain par la participation à des tâches communautaires et des initiatives économiques;

- s'assurer de la coordination et de l'assistance technique nécessaires aux organismes d'aide communautaire.

4- Des mécanismes de concertation régionale

- rendre opérationnels la banque de ressources et le plan d'assistance technique (cf. #2) sous la responsabilité d'une structure de concertation;

- mise sur pied d'une coordination efficace de l'ensemble des initiatives et des ressources s'inscrivant dans le plan de relance;

- création d'une structure de concertation mandatée pour la réalisation d'un plan régional de relance économique et composée d'intervenants économiques, sociaux et publics de la région.

Le projet souligne également la volonté de "susciter dans la population un sentiment d'appartenance à un projet collectif à réaliser et alimenter une réflexion prospective sur le devenir de la région".

Le document est présenté comme un moyen d'amorcer un dialogue, une première rencontre, de constituer un premier lieu d'échanges entre des partenaires sociaux et institutionnels, dans l'espoir qu'il en émergera une volonté commune, une solidarité dans l'action: "L'ensemble des problèmes identifiés démontre l'impact de la crise actuelle sur la collectivité régionale et nous sommes convaincus que seule l'implication de tous, y compris les institutions de formation, permettra de mettre à exécution les solutions proposées" (1).

Les deux institutions cherchent présentement à sensibiliser d'autres éléments du milieu à leur problématique de développement: ils sont sur la crête même de leur grand défi, avec toute l'incertitude des autres projets présentés ici, lorsqu'ils ont commencé...

Commentaires

Dans les exemples 1 à 5, la formation peut être vue comme un moteur au développement économique. Voici ce que cela signifie:

---

(1) Ibid, p. 17.

FORMATION signifie: sessions ayant pour objectif principal l'apprentissage de connaissances, attitudes, habiletés définies dans un programme ou syllabus.

Formation signifie aussi les démarches faites avec les participants pour définir les "besoins" de formation, le projet ou l'action pour laquelle les apprentissages sont nécessaires de même que les démarches faites avec les participants pour réinvestir (transférer, appliquer dans l'action ou dans le projet prévue) les apprentissages réalisés.

Plus central est le projet, dans les préoccupations qui gouvernent la démarche de l'institution, plus la formation s'ajuste et est dite sur mesure ou intégrée.

Il arrive que dans la démarche qu'on appelle formation, l'action planifiée, rajustée et évaluée prenne pratiquement toute la place. Elle est alors privilégiée comme moyen d'apprentissage. Dans les exemples qui nous occupent, il arrive ainsi que des organisme de formation aident les personnes à apprendre grâce à l'action collective. L'aide pédagogique fournie par l'organisme de formation est alors l'animation communautaire ou le support à l'action communautaire. Cette aide consiste en prestation d'un animateur, prêt de locaux ou participation à la naissance d'une problématique ou d'une action.

Suivant les objectifs poursuivis et les contenus privilégiés, on parlera (1) de formation-sensibilisation pour désigner les démarches d'apprentissage visant l'acquisition d'attitudes ou d'habiletés de base pour le développement: capacité de travailler avec d'autres, confiance en soi, découverte de la force d'un groupe, capacité de poser un problème et d'organiser une action,

---

(1) Les trois catégories qui suivent sont empruntées à Gilles Roy, texte cité, p. 51.

détermination à agir, à vouloir vivre dignement, etc. On parlera par ailleurs de formation technique pour désigner l'acquisition de compétences reliées à l'activité professionnelle et touchant la production et la gestion. Enfin, la formation politique est jugée nécessaire à la survie des initiatives à caractère socio-économique, surtout si elles sont innovatrices. La formation politique vise à maîtriser les atouts et les enjeux de pouvoir reliés à ces initiatives: qui on dérange et qui essaiera de nous avoir, comment contrer ces dangers.

MOTEUR signifie: que la formation est antérieure à une activité économique nouvelle qu'elle contribue à déclencher.

Les institutions ici ne sont pas seulement des fournisseurs réagissant à des demandes. Elles participent à la conception première et à la promotion d'initiatives de développement dans leur milieu.

LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE: l'indice le plus nécessaire et le plus suffisant de développement économique est la naissance d'entreprises et la création d'emplois. Mais en regard des exemples 1 à 5, c'est un indice extrêmement superficiel. Pour comprendre, il faut parler de développement socio-économique. En effet, dans les exemples 1 à 5, on retrouve toujours les éléments suivants:

1- Une prise de conscience, par les leaders locaux, que la situation économique mauvaise menace le tissu social lui-même. Pour eux, l'alternative est la suivante:

soit

La mobilité: la région se vide et meurt, faute d'une population enracinée. Plusieurs programmes

de main-d'oeuvre et de formation encouragent d'ailleurs cette mobilité (1).

Les allocations (Bien-être social et Assurance-chômage) remplacent le "vivre du fruit de son travail" par la dépendance, la passivité, le parasitisme.

La survie de la communauté ne dépend plus de cette dernière mais de politiques gouvernementales, dont plusieurs sont imprévisibles, ou de décisions d'agents économiques extérieurs.

Le chômage des jeunes est un défaut dans leur socialisation qui rend l'avenir imprévisible et inquiétant.

ou bien

La dignité personnelle et collective, le vouloir vivre là, dignement. Décider, être un interlocuteur valable.

L'activité économique est une condition nécessaire, un moyen obligatoire et voulu ("activité" a un sens premier et s'oppose à "mort").

L'activité économique est un moyen nécessaire mais insuffisant. Voir la sorte d'entrepreneurship voulu par le JAL: coopérative. Voir la réaction de la Commission scolaire de la Vallée après l'implantation de l'usine: elle se range du côté de la population et de sa prise en charge.

2- A cette prise de conscience de la situation et de son évolution possible se marie-une VOLONTE. Ce concept, central dans toute action collective réussie, désigne ici une volonté de protéger, de "revitaliser", voire de reconstruire le tissu social régional. Et la santé économique fait partie de la santé sociale.

---

(1) Ce n'est pas le seul cas d'opposition entre volonté du pouvoir central et impératif du développement régional. Voir Gilles Roy, texte cité, p. 21.

Au sujet de cette opposition, nous trouvons utile de souligner que quant à nous, nous trouvons que la mauvaise performance des initiatives centrales et le mauvais état de l'économie militent actuellement en faveur de la chance au coureur, c'est-à-dire la région.

3- Dans la prise de conscience et dans la naissance de la volonté, le service d'éducation des adultes (SEA) n'est pas toujours présent, alors que dans certains cas, il joue un rôle déterminant. Souvent le SEA est une ressource importante d'une région. Souvent aussi le directeur de l'éducation des adultes de la Commission scolaire ou du Cégep est lui-même un leader dans sa région. Or le mandat de la prise de conscience et de la volonté, cela concerne tous les leaders, cela n'appartient en propre à aucun, c'est une sorte d'obligation à la solidarité... Pour l'organisme, c'est ressenti comme une partie de sa mission, c'est-à-dire du "ce pourquoi il existe". Ou pas.

4- Dans les actions qui s'en suivent, le service d'éducation des adultes s'associe nécessairement les autres leaders (ou aux autres leaders) et ressources de la communauté. La formation en effet, la formation-sensibilisation, la formation technique et la formation politique, apporte des ingrédients (habiletés, connaissances, attitudes) qui sont perçus comme nécessaires à la réussite de l'action.

5- A noter que la formation-sensibilisation, qui sert à faire partager la prise de conscience et la volonté d'agir, est, dans bien des cas, offerte à la clientèle la plus large possible. Car la situation demande un renversement de tendance qui ne peut être le fait de quelques douzaines d'entrepreneurs, ni même des entrepreneurs et des travailleurs réunis. Il faut que la population soit touchée et mobilisée. C'est évident par exemple qu'on n'a pu réussir le JAL ou le coup de la Vallée sans que s'impliquent les femmes et jusqu'à un certain point les vieillards et les enfants. Il en ira de même pour le projet 20-20-20.

En résumé, les exemples que nous avons vu de formation-moteur du développement économique sont en vérité des actions de développement régional endogène avec passage obligé par la création d'activité économique pour le maintien ou la revitalisation d'un milieu de vie auquel on tient. Dans de

telles actions, la formation peut jouer un rôle déterminant (1).

2.2 LA FORMATION EST UN SUPPORT DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE: un premier groupe d'exemples

Exemple 6: La formation de contremaîtres à l'Alcan.

L'Alcan est fière de son programme de formation de contre-maîtres. C'est un programme d'un an où sessions et pratiques se chevauchent. Ce programme contient des éléments propres à l'ensemble Alcan et d'autres, particuliers à chaque usine. Il existe une culture et des procédés Alcan, donc une certaine homogénéité dans l'entreprise. Par ailleurs, le pouvoir décisionnel est largement décentralisé aux mains des entreprises constituantes. Le programme de formation des contremaîtres ne peut pas ne pas refléter ces deux aspects de l'entreprise, il doit même être une contribution à leur développement.

Exemple 7: La formation des cadres supérieurs Alcan.

L'Alcan étant une grande entreprise, multinationale de surcroît, elle trouve utile que tous ses cadres supérieurs soient en contact avec des cadres supérieurs d'autres origines et aussi qu'ils connaissent les récents développements touchant les approches et techniques de gestion. Non pas pour les adopter mais pour en être influencés, les critiquer, etc.

---

(1) L'OCDE semble avoir reconnu une option semblable chez plusieurs de ses pays membres (Cf. L'enseignement et le développement régional. Rapport général. Volume 1, Paris, OCDE, 1979).

C'est pourquoi les cadres supérieurs d'Alcan suivent (suivaient jusqu'à récemment et suivront lorsque la crise sera calmée), tous, une fois, une session de quelques mois à l'International Management Institute à Genève.

Exemple 8: La formation d'installateurs à Bell Canada

Lorsque Bell a besoin d'installateurs d'appareils et de lignes, elle recrute des candidats suivant un profil d'aptitudes, de formation et d'expérience. Puis elle les forme à l'installation. Le dispositif de formation comprend de la formation en salle, à l'aide de trousses quasi auto-suffisantes (cahier illustrés, petit matériel et petits outils) et de la formation en atelier-école. L'accent est mis sur la précision et sur la standardisation, l'efficience ayant été prise en compte antérieurement, lors de la conception des équipements, du matériel et des procédés d'installation. L'ensemble du dispositif de formation est conçu sur mesure, par et pour Bell.

Le même dispositif de formation entre en action lorsqu'on doit implanter des changements dans les procédés d'installation.

Exemple 9: Les monteurs de lignes et Hydro-Québec

Lorsque Hydro-Québec a besoin de monteurs de lignes à haute tension, elle les engage tout formés, prêts à aller sur le chantier. La formation a été faite par la Commission scolaire régionale Louis-Fréchette. Le centre de formation permet une formation en salle et une formation sur le terrain, car la commission scolaire a un chantier-laboratoire en plein air, grandeur nature.

Ce Centre fonctionne grâce à une entente où sont parties prenantes la Commission scolaire, l'Hydro et le Ministère de l'éducation. En vertu de l'entente, les définitions de tâches et tout le matériel viennent de l'Hydro, l'organisation et la marche pédagogique et administrative du Centre sont sous la responsabilité du Ministère et de la Commission scolaire. Le personnel administratif et pédagogique est à l'emploi de la Commission scolaire. Avant cette entente, l'Hydro formait ses monteurs. Elle trouve l'entente plus avantageuse. La formation est sur mesure, l'Hydro est pratiquement le seul employeur de monteurs de lignes.

Exemple 10: Les mécaniciens et Canadair

Lorsque l'avionnerie Canadair prévoit avoir besoin de mécaniciens d'ajustage, elle passe d'abord un coup de fil au Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale des Bois-Francs. Le "cours" de mécanicien donné par le centre de Plessisville passe pour une excellente école de formation de mécaniciens. La réputation aidant, le recrutement est de bon niveau. La continuité aidant, des formateurs stables et spécialisés ont adapté une approche pédagogique, du matériel et tout un encadrement formant un ensemble de qualité.

Commentaires

Ces cinq exemples illustrent le fait que la formation est une fonction usuelle pour toute grande entreprise. Elle est nécessaire pour la compétence du personnel. A ce titre, elle est utile à la mise sur pied et au fonctionnement des entreprises. Il n'y a jamais d'implantation d'entreprise sans un dispositif sophistiqué de formation sur mesure. La formation, ici, a un but d'adaptation et de standardisation; elle contribue

parfois à la définition, toujours à la mise en place et au maintien des normes et procédés adoptés par la direction de l'entreprise.

Dans les exemples qu'on vient de voir, le lien entre la formation et l'activité économique se caractérise de la façon suivante:

1. La décision de la création de l'entreprise ou de l'usine est indépendante de la formation du personnel (1).

2. La formation ne joue pas un rôle particulièrement déterminant dans la santé de l'entreprise, du moins apparemment. On a l'impression que la vitalité d'une entreprise comme Hydro ou Alcan tient à un ensemble de composantes, de stratégies et de processus sains et bien agencés dont font partie la formation initiale et la formation en cours d'emploi.

   En d'autres termes, ces grandes entreprises en bonne santé comptent sur une formation de qualité. Il y a même beaucoup d'exemples où une intervention de formation provoque des économies significatives. Mais, toutes les technologies circulant librement, ce n'est probablement pas la formation qui a fait la différence entre Chrysler et General Motors!

3. Les liens entre la vie économique d'une région et la présence d'une grande entreprise sur le territoire sont particuliers.

---

(1) Le présent texte n'étudie par le rôle qu'a pu jouer la formation des cadres supérieurs des entreprises dans la naissance, l'expansion, la santé en somme des entreprises. Mais à priori nous supposons qu'il y a là un rôle significatif, joué par les écoles d'administrateurs, d'ingénieurs, etc.

Nous en profitons d'ailleurs pour signaler que les échanges franco-québécois en éducation des adultes ont permis à des québécois de se mettre en contact avec des expériences françaises de "formation de créateurs d'entreprises". Ces expériences fructueuses ont suggéré à des québécois l'exemple 3 ci-haut et un autre exemple, en voie de conception celui-là, de formation de créateurs d'entreprises.

Du point de vue de l'entreprise elle-même, sa présence sur un territoire donné concerne assez peu la communauté elle-même, son projet, son développement. Cette présence est essentiellement provisoire et tributaire, surtout en région peu industrialisée, d'une matière première, de subventions, de moyens de transports, d'une énergie bon marché. Dans les zones urbaines, déjà bien développées, certains types d'entreprises s'attirent les uns les autres. Exemple: l'informatique, l'ingénierie, la finance, la gestion.

Du point de vue de la région, il en va autrement. Dans une région métropolitaine, c'est la structure industrielle et l'ensemble des entreprises qui sont significatifs. Mais dans une région périphérique, l'arrivée d'une seule grande entreprise, c'est la relance de l'embauche; son départ, c'est la débandade. Dans les régions périphériques, les grandes entreprises ont peu de rapport avec le tissu industriel régional lui-même. Au contraire, on a l'impression que les grandes entreprises y sont portatives: s'il n'y a pas d'hôtel convenable, elles font parachuter des motels préfabriqués; pour la sous-traitance elles ont besoin du gros interlocuteur fiable et sophistiqué, ce qui fait qu'elles passent par-dessus la tête de la région sans même la voir, pour rejoindre les fournisseurs des grands centres.

En fait, moins l'infrastructure d'une région est développée, moins la grande entreprise laissera de retombées si elle est laissée à elle-même.

2.3 LA FORMATION EST UN SUPPORT DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE: un deuxième groupe d'exemples

Exemple 11: La formation sur mesure pour les PME.

La formation sur mesure pour les PME (FM PME) est une formule mise au point par le service d'éducation des adultes (SEA) de la Commission scolaire des Bois-Francs, en réponse à une question elle-même née de la mauvaise conscience du SEA considérant son territoire d'appartenance: "Comment être davantage utile au mieux être de notre région?"

Le tissu industriel de la région des Bois-Francs est composé d'une grande entreprise prospère (Lactantia), d'un grand nombre de fermes prospères (lait et élevage) et d'un grand nombre de petites entreprises de fabrication (meubles, textiles et autres) et de services.

Ces petites entreprises doivent leur existence à une bonne idée, au travail acharné des propriétaires, à un petit marché captif ou qui se croit tel, à une main-d'oeuvre captive ou qui se croit telle. Mais elles sont fragiles car elles ont toutes des déficiences, côté gestion et/ou production.

La formation professionnelle "ordinaire", offrant à des groupes de 15 personnes des contenus plutôt standards, n'atteint pas les PME. Surtout pas celles qui sont en difficulté.

La réponse du SEA: la FM PME. Un coup de main dont la pédagogie en est surtout une de consultation, de conseil. Un coup de main d'un expert qui examine la situation avec l'entrepreneur, pose un diagnostic et propose une intervention.

Intervention sur mesure et légère dont le but est de permettre à l'entreprise, sans interrompre la production, d'apprendre et d'appliquer les compétences qui régleront son problème, la rendant plus solide, voire plus rentable dans l'immédiat.

Le coût de la formation est partagé entre l'employeur et le SEA.

L'intervention se distingue des prestations des firmes de conseil en ce qu'elle ne cherche pas à abonner le client à un service (v.g. lui faire sa comptabilité) ni à lui vendre un "package" de formation tout fait.

La conjoncture économique s'est dramatiquement resserrée depuis que la Commission scolaire (à laquelle s'est joint le Cégep) s'est lancée dans la FM PME. Le textile et le meuble sont particulièrement touchés. De sorte qu'aujourd'hui, on se félicite d'avoir pu sauver un certain nombre d'entreprises et d'emplois.

Mais l'exemple 5 (le projet 20-20-20, qui provient de la même région) montre bien que les SEA de cette région cherchent à recadrer leur mission face au développement régional.

Exemple 12: La raffinerie de Montréal, Esso

Prévoyant que le vieillissement de son personnel en entraînerait l'attrition puis un afflux massif de sang nouveau dans les années 80, la direction de la raffinerie d'Esso à Montréal amorçait en 1978 une réorganisation poussée du travail dans l'ensemble de la raffinerie. Le but au départ était de permettre à l'organisation de s'adapter aux nouvelles valeurs et au nouveau climat social engendré par le rajeunissement des effectifs et aussi de mettre à profit les ressources de ce personnel plus jeune.

Faisant d'une pierre deux coups, on voulut aussi corriger certains problèmes que posait le fonctionnement de la raffinerie. Bien que le statu quo ait été très bien accepté par le personnel, on déplorait une perte d'autonomie de certains contremaîtres, une absence de convergence dans les efforts de certains services (par exemple: la mécanique plus soucieuse de sa propre performance que des besoins du raffinage) et de façon générale une tendance à loger le pouvoir décisionnel plus haut que de raison (centralisation trop grande).

La conception et la réalisation du changement furent confiées au Service de la formation, qui s'appelle d'ailleurs maintenant, c'est significatif, Service du développement organisationnel.

Schématiquement, l'opération, qui dura plusieurs années, en fut une de responsabilisation et de coordination. Et la pédagogie utilisée fit une large place, on le devine, à l'implication des équipes et des personnes de tous niveaux appelées à subir le changement, dans le diagnostic, dans le choix des solutions et dans le guidage lui-même de l'opération. En plus de ce travail, formateur en lui-même, des sessions furent organisées. Elles portèrent par exemple sur la gestion du personnel, car certaines responsabilités touchant ce domaine étaient maintenant confiées à un niveau inférieur; sur des questions techniques aussi, car pour mieux s'acquitter de ses responsabilités on trouve utile de s'informer sur l'ensemble d'un procédé, etc.

Au plan des opérations, l'un des résultats visibles de l'opération fut une plus grande souplesse de l'entreprise à réagir aux fréquentes modifications qu'il faut apporter à la production pour suivre des commandes et une conjoncture mouvantes.

L'un des directeurs de Esso affirme que, n'eût été de la réorganisation des méthodes de travail, la raffinerie aurait probablement fermé ses portes l'été dernier.

Commentaires:

1. A la différence des exemples 6 à 10, où la formation visait à perpétuer, continuer une culture et des techniques, les exemples 11 et 12 sont des cas où la formation visait à introduire des changements. Les dits changements visaient, globalement, une meilleure productivité, et, dans le cas d'Esso, un meilleur climat. Ces objectifs sont atteints. Passés au révélateur de la crise, ces changements ont même été un facteur déterminant de maintien d'entreprises et d'emplois.

2. Dans les deux derniers exemples considérés, la formation commence dès avant les sessions de formation. Elle commence lorsque l'expert (le formateur) associe le client à la définition du problème et au choix des moyens. Car ce faisant, le client se connaît mieux, se mobilise, exploite ses propres ressources et cherche à combler ses lacunes.

3. On peut affirmer que FM PME est à la PME ce que l'opération "réorganisation" fut à la grande entreprise Esso et ce que les opérations: "sensibilisation et formation technique" furent au communautés du JAL et même de la Vallée, c'est-à-dire des actions de formation sur mesure, conçues pour promouvoir et supporter un développement collectif au niveau

   de l'entreprise petite et moyenne,
   de l'entreprise de grande taille,
   de la communauté régionale.

4. La vision générale qui soustend le projet FM PME est limitée mais non moins exacte. Si la Commission scolaire ou le Cégep aborde les entreprises une à une, c'est quand même après s'en être donné une liste d'ensemble. Plus tard, d'ailleurs, on a confié à un groupe conseil, composé de leaders socio-économiques locaux, un rôle de liaison entre le milieu et les institutions de formation.

   Puis l'on conçut le projet 20-20-20, qui repose sur une préoccupation globale du tissu économico-social de la région (voir l'exemple 5).

   On ne retrouve pas cette évolution chez Esso: ce qui est normal pour un organisme para-public (le souci de développement communautaire) serait incongru, voire suspect de la part d'une entreprise industrielle et commerciale à but lucratif.

2.4 LA FORMATION EST UN SUPPORT DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE: un troisième groupe d'exemples

Exemple 13: La Commission scolaire des Laurentides travaille à la mise sur pied d'un centre de formation aux métiers du tourisme. La Commission scolaire est par ailleurs en contact fréquent avec les professionnels de l'industrie touristique du Nord de Montréal, et supporte leur action par des actions de formation touchant la restauration et l'hôtellerie.

Le service d'éducation des adultes de la Commission scolaire tend à devenir un certain carrefour de promotion touristique ouvert aux professionnels de la région.

Exemple 14: Plusieurs organismes intéressés au développement socio-économique de l'Est du Québec, dont des Commissions scolaires et des Cégeps, travaillent à la promotion de l'idée d'un centre de formation et de recherche sur la forêt.

Ils font valoir l'idée que la forêt est l'une de leurs principales ressources et sources de revenus et que leur région est un très important fournisseur de travailleurs forestiers. Le centre qu'ils convoitent leur permettrait de contribuer à stabiliser leur population en plus d'assurer une formation professionnelle et une recherche adaptées aux caractéristiques des ressources humaines et matérielles de leur région.

Exemple 15: A Etcharry, petit village du pays basque français, nous avons eu le privilège d'être reçus et de séjourner dans un centre de formation agricole impressionnant. Assez petit quant à son volume d'activité, c'est un centre d'accueil, d'animation et de perfectionnement pour les professionnels de la région immédiate. L'équipe qui anime ce centre, de toute évidence, ne poursuit pas d'abord des objectifs de diffusion des techniques agricoles ni même surtout de développement de l'agriculture mais, manifestement, ils cherchent le développement de ce "pays" à vocation d'abord agricole.

Commentaires:

1. Un centre de formation (et de recherche), de pas son existence, fait partie d'une région. Même si son insertion est un demi-succès, au moins il représente des emplois, il est

une activité économique. De plus, il retient dans la région des formateurs, des gens instruits qui seront échevins, entrepreneurs, etc. Enfin, il constitue un pôle d'attraction, un lieu d'échanges professionnels pour les spécialistes dont il freine l'exode.

2. Un centre de formation (et de recherche) a pour but un développement professionnel. Mais, bien localisé, il peut aussi devenir un facteur de développement régional. C'est un facteur potentiel de développement car un tel centre peut aussi se cantonner dans une discipline ou se dévouer à une profession abstraites. Pour contribuer au développement d'une région, il doit s'articuler sur cette dernière, entrer en contact avec les professionnels et les entreprises de la région, se situer parmi les leaders socio-politico-économiques, se mettre au service de la région. Pierre Dansereau considère une région à développer comme un éco-système. Un centre doit, dans cette optique, modifier la région et en être modifié.

   Plus un centre fait partie de la région, plus grand sera son impact sur le développement (social, culturel et économique) de la région.

3. Ce cas des centres de formation spécialisée fournit l'occasion de faire un commentaire qui est aussi vrai de tout service d'éducation des adultes:

   Le rôle de l'éducation en matière de développement organisationnel (voir Esso) ou régional (voir les exemples 1-2-4-5-13-14-15) ne se limite pas à offrir des sessions de formation ni même des services de diagnostic, de formation et de

suivi. Une parti. du rôle (au sens de prestation de service attendue) est de s'insérer dans sa région, d'être leader, de participer à la formulation d'orientations de développement régional ou professionnel et de contribuer à la conception des plans qui permettront de les réaliser.

2.5 LA FORMATION A UN EFFET MOTEUR SUR L'INSERTION SOCIALE DE CHOMEURS

Exemple 16: La formation préparatoire à l'emploi

La formation préparatoire à l'emploi, offerte par les services d'éducation des adultes des Commissions scolaires, recrute des chômeurs chroniques, leur donne une formation de base et développe leurs habiletés à vouloir, à trouver et à obtenir un emploi. Malgré une conjoncture basse, on obtient des succès réels en termes de taux et de stabilité de placement.

Exemple 17: La où un premier diplôme universitaire suffisait, on en prépare deux. De la sorte on arrive plus compétitif chez l'employeur et on obtient l'emploi.

Commentaires:

Ici la formation n'agit pas sur la capacité d'embauche du système. Ou si peu; en effet, dans un premier temps, il se peut que les emplois disponibles demeurent vacants moins longtemps, les candidats qualifiés se présentant plus rapidement. Mais une fois cette saturation réalisée, la formation permet de bondir avec succès sur un emploi disponible. Pendant que certains

ont un emploi provisoire, d'autres se forment à saisir l'opportunité. La formation est réduite au rôle du violonneux de la chaise musicale.

Ce rôle social est cependant important (oui, nous en sommes là). Dans la mesure où il y a une réelle rotation, dans la même mesure on prévient les séquelles permanentes causées par les trop nombreuses années en marge du marché du travail.

Nous ne connaissons pas le prix social, financier et culturel que nous aurons à payer pour le chômage massif et prolongé que nous connaissons. Mais on peut essayer de le réduire.

2.6 LA FORMATION, C'EST DES EMPLOIS

Il convient ici de rappeler au passage que l'existence de centres et de services de formation dans les régions entraîne nécessairement la création d'emplois d'administrateurs, de conseillers et de formateurs.

En période de crise et de chômage, il y a lieu aussi de rappeler que le désoeuvrement de couches entières de la population, notamment en ce qui concerne les jeunes, est extrêmement malsain pour ces personnes, pour leurs communautés et pour la société. La formation constitue une solution de rechange fort valable et bien positive.

Voir à ce sujet l'argumentation de la Commission d'étude sur la formation des adultes au sujet du service communautaire (1).

---

(1) Déjà cité, recommandations 110 à 118.

SECTION 3

LES FREINS A LA LIAISON:
FORMATION - DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE REGIONAL

Faire en sorte que la formation serve davantage au développement économique régional représente un changement. Cela demande aux Services d'éducation des adultes des Commissions scolaires et des Cégeps de poser des gestes nouveaux qui changent leurs habitudes en plus de les amener à agir autrement que ce qu'on attend habituellement d'eux.

Nous avons distingué deux ordres d'obstacles à ce changement: l'ordre de la technique et celui de la légitimité de l'orientation qui consiste à renforcer le lien entre la formation et le développement économique régional.

3.1 Obstacles techniques rencontrés par les Services d'éducation des adultes

3.1.1 Il n'y a pas de façons de faire reconnues, pas de modèles explicites pour encadrer l'action qui cherche à mettre en rapport la formation et le développement économique régional. Tout au plus quelques exemples observés au Québec et en France et une littérature naissante.

3.1.2 Les Services d'éducation des adultes et leurs partenaires ne savent pas suffisamment trouver et utiliser les données d'ordre économique pertinentes.

3.1.3 La convergence des interventions pédagogique est à refaire en fonction de nouveaux objectifs. Cela concerne les conseillers pédagogiques, les formateurs et les programmeurs. Traditionnellement en effet, ces gens se réfèrent d'abord à une discipline ou à un métier et pas à un problème local ou régional. Ces dimensions ne s'excluent pas évidemment, mais doivent se compléter.

3.1.4 Le financement de la formation n'encourage qu'une ouverture marginale au développement régional. L'animation communautaire et la formation professionnelle sur mesure ne sont que des budgets marginaux. Il n'y a pas de financement pour élaborer des projets et des programmes d'interventions. Or presque tout est à faire, les "packages" disponibles étant scolaires (programmes, durée, matériel). Le service éducatif lui-même, l'intervention n'est pas couverte par l'unité de financement qui est l'"heure-groupe de formation" (H.G.F.).

En plus, l'infrastructure des Services d'éducation des adultes des Commissions scolaires dépend en large part du volume d'activité antérieure calculé en H.G.F. Cela fait qu'un Service d'éducation des adultes qui se préoccupe "trop" de développement régional et pas assez d'"organiser des cours" s'en trouve pénalisé si le résultat est une baisse de son volume. En effet, il en résultera une diminution de son infrastructure.

(L'H.G.F. est un double frein. D'une part elle ne permet le financement que d'une partie des actions de formation liées au développement socio-économique et d'autre part elle empêche la prise en compte de ces actions dans le calcul de la subvention à l'infrastructure). Le mode actuel de financement ou bien dissuade ce qui n'est pas "cours" ou bien confine à l'auto-financement, ce qui détourne les Services d'éducation des adultes des clients pauvres que sont les entreprises et les communautés en difficultés. De même, l'autofinancement les détourne de la plupart des PME.

3.1.5 La façon dont les commandes de cours sont attribuées aux organismes dissuade l'adaptation au marché local ou régional: on donne une commande sans l'annoncer et on ne renouvelle plus, et cela dans un délai trop court pour que l'organisme ait pu adapter sa prestation.

3.1.6 Les "mandats exclusifs" décidés au plan provincial en faveur d'un "niveau" (Commission scolaire ou Cégep) figent les possibilités de concertation en plus d'être souvent non fondés: si la distinction de niveaux est utile pour la formation initiale et pour les cours créditables, elle est superflue pour la formation sur mesure dans la plupart des cas.

3.1.7 La non-communication et même la compétition entre les institutions (de même niveau ou de niveaux d'enseignement différents) pour s'attirer les clientèles constitue un frein qui réduit les effets et le degré de coordination et de concertation/collaboration entre les intervenants.

3.1.8 Au-delà de la nécessité habituelle de "répondre aux commandes" de l'extérieur (CEIC, CFP (1), etc.), la division et le cloisonnement du travail entre les organismes publics sectoriels rend difficile, pour le secteur des organismes de formation, de négocier et d'adapter les réponses aux demandes et d'assumer un rôle plus actif et plus moteur.

---

(1) Centre d'emploi et d'immigration du Canada, Commission de formation professionnelle.

3.2 Problème de mandat ou de légitimité

3.2.1 Au niveau central

3.2.1.1 Une contribution significative de la part de la Direction générale de l'éducation des adultes, à la résolution des problèmes techniques énumérés plus haut, serait une prise de position (ou le reflet d'une prise de position) du ministère de l'éducation en faveur d'un lien plus étroit entre la formation et de développement économique régional.

3.2.1.2 Mais il y a plus. Car certaines politiques nationales de formation et de main-d'oeuvre s'opposent à d'éventuelles politiques de développement régional. En voici deux exemples:

Une formation massive des jeunes de Bonaventure (exemple fictif) en informatique et en avionnerie encourage l'exode de ces jeunes. Mais un support au développement local de la culture et de l'exploitation de la forêt et de la mer ou à l'implantation locale d'un campus collégial seraient des mesures qui facilitent la stabilisation de la population et le développement régional.

Une politique de formation de la main-d'oeuvre au service d'une politique de la mobilité pancanadienne de la main-d'oeuvre vers les "régions"

en développement est, par son existence même, en lutte contre une éventuelle politique d'appui au développement régional endogène.

3.2.2 Au niveau des institutions

La direction des Commissions scolaires et celle des Cégep connaissent la réalité "cours", "programmes". Déjà marginal par sa clientèle, le Service d'éducation des adultes le devient davantage lorsqu'il offre des prestations autres que des cours "normaux". Et les tâches du personnel, la nature des services offerts à la population, la façon d'équilibrer les budgets, les heures et les lieux de travail sont autant d'occasions d'être en porte à faux par rapport au modèle du "régulier".

3.2.3 Au niveau de la région: les partenaires

En général les instances régionales de développement (Conseils régionaux de développement, municipalités et surtout municipalités régionales de comté, chambres et jeunes chambres de commerce, etc.) supportent avec enthousiasme les initiatives d'un Service d'éducation des adultes qui soutient ou stimule le développement régional, surtout s'il s'agit de développement économique.

Par contre, les représentants régionaux des ministères sont souvent partagés entre leur identification à une région, d'une part, et d'autre part les règles nationales du jeu et le rôle traditionnel de l'éducation. Ces règles et ce rôle font des Services d'éducation des adultes ceux qui exécutent des commandes de cours. Les changements à cet ordre des choses sont ad hoc et ad hominem, c'est-à-dire fragiles, onéreux et ... à recommencer continuellement.

SECTION 4

FACTEURS FACILITANT LE LIEN ENTRE LA FORMATION DES ADULTES ET LE DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE REGIONAL

Les conditions pour articuler la formation des adultes à l'intérieur de stratégies concertées de développement régional peuvent être groupées en deux catégories: d'abord, les conditions positives, celles qui semblent précéder ou accompagner des contributions fructueuses de la formation à des actions de développement; en second lieu, les voies de solution qui nous semblent devoir être identifiées et approfondies pour débloquer les freins qui ont été évoqués dans la section précédente. Comme il s'agit ici d'une frontière en pleine exploration et de chantiers saisis encore "à chaud" (ou même à peine amorcés), nous procéderons davantage dans la voie d'une énumération sommaire pour épingler provisoirement, en quelque sorte, la variété des dimensions à prendre en compte, plutôt que d'en tenter une codification qui risquerait fort d'être présomptueuse et prématurée.

4.1 Les conditions positives qui semblent précéder ou accompagner les expériences fructueuses

- Une conscience vive chez les responsables des organismes de formation de faire partie intégrante d'une région d'appartenance et d'être solidaires de son sort général.

- Une volonté affirmée de prise en charge et d'auto-développement (ou de "développement endogène") chez plusieurs centres de responsabilité et d'initiative dans une région.

- Une volonté affirmée en commun et en même temps par plusieurs partenaires associés, à partir d'une analyse commune

de la situation et des moyens d'action disponibles de chacun. Dans ce contexte de concertation et de collaboration, le rôle moteur de sensibilisation et d'orientation joué par les organismes de formation est plutôt celui d'un "leadership interactif" que celui de "maître d'oeuvre" (1).

- Une action concertée et soutenue avec les partenaires directs en région.

- Une volonté d'appui, au moins moral, de la part des dirigeants des institutions dont font partie les services d'éducation des adultes, de même qu'une volonté d'appui de la part des dirigeants des administrations centrales, à l'égard des initiatives régionales des responsables de formation. Dans plusieurs cas, de tels appuis ont fait une différence importante favorisant la réussite de projets.

- Dans certains cas (à mieux cerner), un soutien administratif ou technique de la part du palier central peut être nécessaire, notamment pour faciliter les conditions de coordination entre des partenaires publics de secteurs différents.

- Une autonomie minimale est nécessaire aux institutions pour qu'elles puissent se concerter entre elles et avec d'autres partenaires, d'une part, et pour pouvoir élaborer les moyens d'une action éducative adaptée "sur mesure" à une stratégie de développement. Cela implique un droit d'initiative reconnu parce que correspondant à une responsabilité d'agir,

---

(1) La table de concertation régionale des services d'éducation des adultes des commissions scolaires et des Cégeps de la Côte-Nord appelle cela "l'unité d'action dans le respect des différences", entre ses propres membres aussi bien qu'entre eux et leurs partenaires extérieurs dans la région.

de servir: la possibilité légitime de répondre à des situations-problèmes et aux besoins d'un milieu, et non uniquement à des priorités et directives fixées par des instances centrales. On pourrait même aller jusqu'à dire qu'une institution de formation d'adultes, en vertu même de sa mission publique fondamentale, "appartient" d'abord à sa région, et non pas d'abord à des autorités centrales (ce qui n'entame en rien, d'ailleurs, ni la légitimité ni la nécessité du rôle de ces dernières, notamment en ce qui concerne la prise en compte des enjeux sociétaux et les fonctions nécessaires de coordination générale).

- La possibilité, le pouvoir et la compétence de différencier les stratégies de solutions éducatives "sur mesure" selon des problèmes et des "terrains" de développement différents. Dans cette perspective, la "formation sur mesure" ou "par projet" n'est pas seulement une "approche pédagogique" parmi d'autres: elle est une stratégie de portée beaucoup plus générale, une façon de concevoir et d'organiser la formation dans des conditions garantissant que le lien entre la formation et les finalités de développement du "groupe-client" soit pertinent et efficace.

- Les expériences des Services d'éducation des adultes en matière d'approches collectives (animation communautaire et support aux actions communautaires, en abrégé: AC/SAC) sont un atout, car elles habilitent les Service d'éducation des adultes à fournir des réponses éducatives autres que des cours, par exemple "prêter une personne-ressource pour aider à organiser tel colloque, pour aider à présenter un projet à telle instance gouvernementale, etc.".

Il faut reconnaître bien sûr que certains Services d'éducation des adultes sont plus à l'aise et d'autres, moins, dans ce genre de prestation dite AC SAC et cela, indépendamment des possibilités trop limitées de financer ces prestations.

- L'étape "analyse des besoins" peut exiger de structurer une interaction directe entre les offres et les demandes de formation. Les pratiques actuelles en offrent plusieurs exemples de types différents: des colloques régionaux sectoriels d'analyse des besoins et d'établissement des capacités et des priorités d'offres de services éducatifs (par exemple, les colloques sur les secteurs touristique et forestier en Gaspésie et dans le Bas St-Laurent); sur la Côte-Nord, un processus d'"entonnoir" régional d'accueil des demandes d'organismes et d'attribution des mandats de réponse par les services éducatifs appropriés; un comité technique conjoint d'une Commission scolaire et d'un Cégep pour organiser les contacts avec les entreprises: offrir les services, diagnostiquer les problèmes des entreprises, analyser leurs demandes ad hoc, et pour organiser ensuite les réponses éducatives de formation sur mesure (cf. les projets FMPME: voir l'exemple 11).

4.2 Les obstacles à lever et les contraintes de système à assouplir: quelques voies de solution à explorer

- L'inexistence de modèles antérieurement éprouvés, et comportant assez de variantes pour être transposables dans divers contextes nouveaux place les organismes en situation de

toujours "partir à zéro". Pour combler cette lacune, il s'agira de faciliter l'exploration, l'expérimentation, les échanges, l'analyse suivie des expériences et la publication de ces analyses. Les colloques sont une forme relativement simple d'organisation de tels échanges. Les missions plus formellement structurées permettraient d'organiser des échanges utiles avec des responsables de projets semblables en France, en Ontario et aux Etats-Unis, par exemple, aussi bien qu'entre les régions à l'intérieur même du Québec. La recherche décentralisée de même que certaines formes de soutien de la part du palier central, peuvent également constituer des conditions favorables à la formulation de modèles concrets d'intervention et au partage de ces modèles par le plus grand nombre.

- Une approche régionale du développement socio-économique doit nécessairement tenir compte de l'approche sectorielle adoptée au Québec pour traiter le développement économique. Depuis quelques années en effet, le gouvernement du Québec conçoit le développement économique en fonction des grands secteurs d'activité économique (l'agro-alimentaire, la forêt, les pâtes et papiers, le textile, etc.). C'est en fonction des secteurs qu'on regroupe les données, qu'on définit l'état de l'économie, qu'on trace les orientations, les sommets économiques étant des temps forts de concertation des partenaires sociaux en vue du développement.

  On se trouve donc en présence de deux données fondamentales: les régions et les secteurs. Ces deux réalités doivent se compléter, se conjuguer pour donner leur pleine mesure de développement économique.

  D'ailleurs, quand le gouvernement fait état de cette complémentarité des approches, il invite à la collaboration et à

la concertation "ceux qui peuvent contribuer au développement des régions" (1). Cela inclut évidemment les organismes de formation, comme en font foi les nombreux exemples déjà rapportés plus haut et auxquels on peut ajouter ceux des organismes d'éducation qui s'impliquent dans les sommets économiques régionaux.

Les sommets économiques régionaux sont les exemples les plus démonstratifs de la complémentarité des deux approches, mais il est évident que les modalités de cette complémentarité sont pour beaucoup à explorer et à définir.

- Le succès des tentatives de développement socio-économique régional dépend en partie de l'existence de données économiques et sociales pertinentes. De telles données sont nécessaires aussi bien pour diagnostiquer une situation que pour suggérer des voies de solution, mettre en relief des besoins de formation et évaluer des actions.

  Or nous avons dit plus haut que les agents régionaux éprouvent quelque difficulté à trouver et à utiliser de telles données.

  De fait, une partie des données économiques se retrouvent dans des dossiers sectoriels. Nous sommes donc en présence d'un cas concret de complémentarité potentielle des approches sectorielle et régionale. Reste à rendre concrète et opérante cette complémentarité.

---

(1) Le Virage technologique. Bâtir le Québec - Phase 2. Gouvernement du Québec, 1982, p. 209.

Pour le reste, il serait sans doute utile d'explorer des voies de solution en collaboration avec les responsables d'expériences conduites en région.

- Le passage d'une orientation plus scolaire à une orientation plus intégrée aux préoccupations communautaires (marché local et l'emploi, etc.) a ses exigences pour les conseillers pédagogiques, les formateurs, les concepteurs de programmes et autres, dont les efforts doivent changer de lieu de convergence. Et cela ne va pas de soi. Là aussi, des solutions doivent être explorées et mises à l'épreuve de l'action: quels modes de communication trouver, quels mécanismes de collaboration faut-il inventer? Faudra-t-il mettre sur pied des actions de perfectionnement?

- Les difficultés de financer des activités ne correspondant pas aux unités standardisées servant aux fins des calculs du mode d'allocation des ressources (et c'est souvent le cas lorsqu'il s'agit d'organiser une formation sur mesure) appellent un nouvel effort pour mettre au point un mode de financement adapté à ces pratiques relativement nouvelles qui vont se multiplier considérablement dans les prochaines années.

- Les problèmes liés à la discontinuité annuelle dans les "commandes" de formation provenant d'organismes extérieurs (CEIC, CFP), "commandes" qui sont d'abord définies au palier central, puis réparties et précisées au plan régional et enfin adressées aux institutions de formation d'adultes en respectant les mandats attribués par le répondant régional de la DGEA, appellent un autre genre de solution. Il s'agit d'abord de "responsabiliser" davantage les institutions, en les impliquant directement et dès le début, avec les autres

partenaires, dans l'analyse des besoins et dans la planification régionale des offres de formation. En second lieu, il faudrait amener les partenaires à répartir les commandes sur une plus longue période: cela constituerait un cadre direct permettant la continuité. Au moment où elle est passée, une commande pourrait avoir un bon degré d'indétermination et, au cours de l'année qui suit, les partenaires régionaux s'emploieraient à la préciser (v.g. projet de développement correspondant, clientèle-cible) et à se préparer à y répondre (recrutement, élaboration ou adaptation des contenus, préparation des formateurs...).

- Les mandats exclusifs attribués par la DGEA (pour diverses raisons, dont la rareté des ressources financières est sûrement l'une des plus importantes) pour certains types de formation (v.g. la formation en industrie en vertu du PFIMC (1); la formation en gestion des dirigeants de PME), à certaines institutions seulement, sont une source de difficultés particulières dans une action de développement concerté. C'est le cas par exemple dans les sous-régions où l'institution du "bon" niveau existe mais n'a pas le mandat pour dispenser une formation qu'il serait souhaitable d'organiser sur place. Les solutions à trouver ne sont pas évidentes et ne seront peut-être pas les mêmes d'une région à une autre. Les enjeux du développement économique nous incitent cependant à chercher des solutions appropriées; il ne serait pas étonnant, là non plus, que les organismes de formation puissent nous aider à les concevoir et à les mettre au point.

---

(1) PFIMC: Programme de formation en industrie de la main-d'oeuvre du Canada.

SECTION 5

PROPOSITIONS D'ACTION

Préparé à la suite d'un survol d'actions de formation d'adultes reliées au développement économique, le présent texte sert à alimenter la réflexion et l'action de ses destinataires.

Il sera étudié dans cette perspective au ministère de l'Education, notamment à la DGEA.

Et c'est dans la même perspective de stimulation de la réflexion et de l'action qu'il est envoyé sur le terrain.

A suivre donc.